

Balanced Scorecard og Strategikortlægning

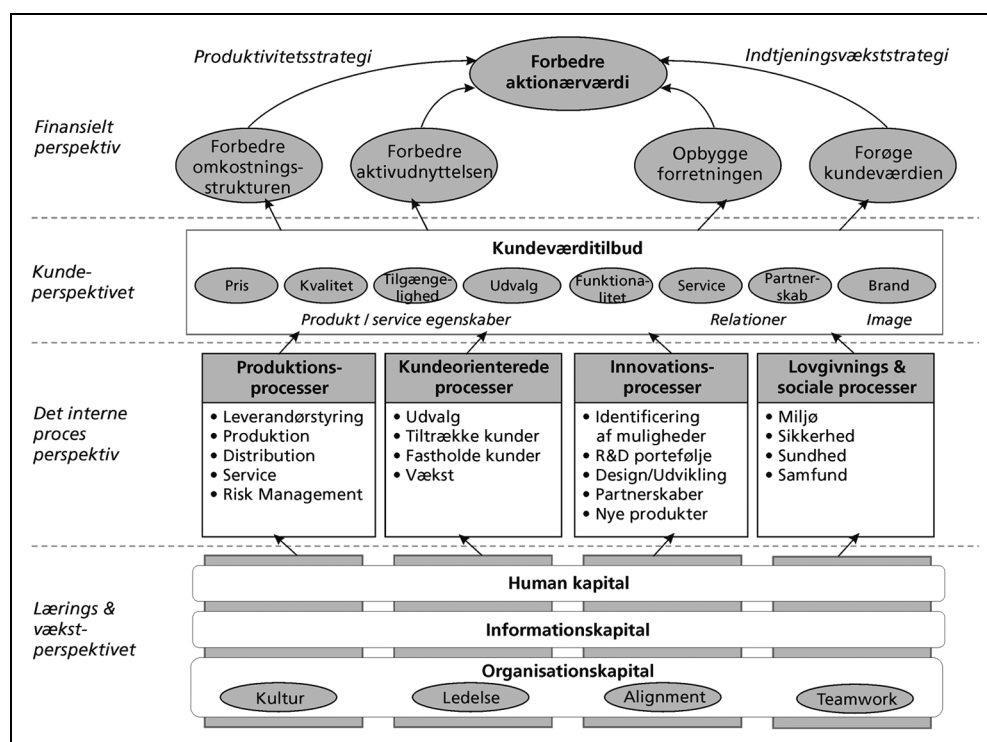
af BDO-professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus og
projektmedarbejder Heine K. Bang, hekb@asb.dk,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

Siden Balanced Scorecard tankegangen blev præsenteret af Robert S. Kaplan og David P. Norton i 1992, har metoden vundet indpas som ledelsessystem i mange virksomheder. Samtidig med at flere og flere anvender Balanced Scorecard i deres ledelsesrapportering, har Balanced Scorecard udviklet sig til også at være et redskab til at formulere virksomhedens strategi.

**Strategikortet
identificerer
virksomhedens
kritiske aktiviteter
og succesfaktorer**

Et Balanced Scorecard identificerer virksomhedens kritiske aktiviteter og succesfaktorer. Når Balanced Scorecard bruges som et redskab til at arbejde med strategi – hvad enten det er for at udvikle eller konkretisere strategien, eller det er for at opbygge en ledelsesrapportering, som er strategisk forankret – så er udgangspunktet et så præcist udviklet strategikort som muligt. Strategikortet designes ved at starte øverst og definere organisationens overordnede vision og mission og afledte strategiske temaer, hvorefter man arbejder sig nedad i årsags-virkningskæden, indtil de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækstperspektivet er fastlagt. Strategikortet udvikles eller planlægges altså oppe fra og ned, selv om årsags-virkningskæden læses nede fra og op, som vist i figur 1.



Figur 1. Strategikortlægningen (kilde: Kaplan & Norton 2004, s. 11)

Strategikortlægningen er udgangspunktet for et Balanced Scorecard

Den seneste udvikling repræsenteret ved bøgerne *The Strategy Focused Organization* (Kaplan & Norton 2001) samt *Strategy Maps* (Kaplan & Norton 2004) har introduceret og tydeliggjort, hvorledes man ved at optegne et strategikort kan skabe sammenhæng i virksomhedens strategi. Det er denne model, de fleste virksomheder, der går i gang med at lave Balanced Scorecard, bygger deres strategikort op over, og vi vil i denne artikel gennemgå de enkelte elementer i modellen.¹

2. Hvad er Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard sætter fokus på de kritiske succesfaktorer – det vil sige det, som virksomheden skal være god til for at føre sin strategi ud i livet. Dette gøres ved at tage

1) Vi tager i gennemgangen af strategikortskabelonen udgangspunkt i litteratur af Kaplan & Norton (1996a, 2001, 2004) og trækker også på vores tidligere udgivelser (Bukh et al. 2000; 2004; Johansen & Bukh 2002).

Den finansielle rapportering suppleres med nye nøgletal

udgangspunkt i den simple antagelse, at det er virksomhedens overordnede mål at skabe værdi på langt sigt, og at kortsigtede finansielle betragtninger derfor skal suppleres af andre hensyn.

De sædvanlige månedlige finansielle rapporter skal suppleres med information om de forhold, der på langt sigt skal sikre virksomhedens værdiskabelse. For at inddrage disse faktorer, der på langt sigt påvirker virksomhedens resultater, er det nødvendigt at inddrage forhold uden for det traditionelle regnskabsvæsen. Det kan for eksempel dreje sig om kunders tilfredshed og loyalitet, medarbejdernes kompetencer, fornyelse af virksomhedens produktportefølje, produkternes kvalitet osv. – blot for at nævne nogle af de faktorer, som i mange virksomheder vil være kandidater til måltal i et scorecard.

Fire perspektiver

På baggrund af en række virksomheders erfaringer med udvikling af nye præstationsmålingssystemer identificerede Kaplan og Norton (1992) fire områder eller perspektiver, hvor virksomheden med fordel kan sætte mål:

1. Det finansielle perspektiv
2. Kundeperspektivet
3. Proces perspektivet
4. Lærings og vækstperspektivet

Disse fire perspektiver gør det muligt for virksomheder at udvikle præstationsmål, som både afspejler den kortsigtede finansielle præstation og de langsigtede determinanter for finansiell præstation.

Forud for rapportering af en række nøgletal skal virksomhedens strategi være klart formuleret, for at nøgletallene kan bidrage til opnåelse af strategien. Derfor gennemgås i følgende afsnit de strategiske overvejelser, som hvert enkelt perspektiv foreskriver, der skal gennemføres inden identifikationen af nøgletallene. Ved først at kortlægge strategien sikres sammenhængen mellem de fire perspektiver.

Strategikort-modellen kan betragtes som en form for skabelon, som den enkelte virksomhed kan udfylde og derved kortlægge sin strategi igennem. Naturligvis ikke således, at det bliver en spændetrøje, der gør, at strategien skal formuleres på en bestemt måde, at den skal indeholde bestemte elementer, og at det kun er bestemte ting, der kan lade sig gøre. Skabelonen er snarere tænkt som et udgangspunkt, hvor man i udviklingen af strategien for den konkrete virk-

somhed kan fravige modellen på stort set alle områder, når blot man er sig bevidst om, hvilke konsekvenser dette har for designet af det øvrige strategikort, og når blot man er sikker på, at ændringerne skyldes særlige forhold ved strategien eller virksomhedens situation, og ikke at man for eksempel går uden om ubehagelige, men nødvendige prioriteringer, eller at man ender med uklare formuleringer, fordi man ikke helt er klar over, hvad der er væsentligt.

3. Arbejdet med strategikortlægningen

Relationerne mellem de kritiske succesfaktorer er strategiske hypoteser

Udviklingen af et strategikort indebærer en strategiproces, hvor det i første omgang er et spørgsmål om at vurdere, hvilke resultater inden for de tre nederste perspektiver, ledelsen tror på, vil have positive påvirkninger i det øverste perspektiv. Ved strategikortlægningen fastlægges det, hvorledes de forskellige kritiske succesfaktorer påvirker hinanden i et årsags-virkningsforhold igennem strategikortet. Disse relationer er udtryk for strategiske hypoteser om, hvordan virksomheden hænger sammen – og hvordan ledelsen ser og udtrykker sammenhængene i virksomheden.

Konkretiserer strategien og skaber fælles forståelse

Formålet med udviklingen af et strategikort er for det første at konkretisere strategien, således at der kan skabes en fælles forståelse herfor i ledergruppen, og så den eventuelt kan kommunikeres ud i organisationen og i nogle tilfælde også til interessenter uden for organisationen. Dernæst er det også formålet at omsætte mission og/eller vision til strategiske temaer og herfra til kritiske succesfaktorer, hvor der kan fastlægges nøgletal, der kan følges op på. Det er her afgørende, at det – så vidt det er muligt – fastlægges hvordan, der skal måles, og hvad der skal være det konkrete ambitionsniveau.

I praksis er det udfordrende at visualisere en virksomheds strategi inden for rammerne af et strategikort, og det er nok også blandt andet derfor, at mange af de tidlige forsøg med Balanced Scorecard herhjemme havde en tendens til at ende med en samling nøgletal, hvoraf mange givetvis var vigtige, men hvor der ikke var en blot nogenlunde klart defineret sammenhæng mellem dem. Problemerne med at følge Balanced Scorecard-opskriften skyldes givetvis, at det måske nok var logisk klart og teoretisk stringent, at man fastlagde succesfaktorerne i en bestemt rækkefølge, således,

at man eksempelvis efter at have besluttet, at man vil fokusere på sine kernekunder, skal fastlægge målinger, der kan overvåge, om man opfylder kernekundernes behov. Men hvordan finder man ud af, hvilke kunder, der er kernekunder? Hvad er det, disse kunder lægger vægt på, og kan det overhovedet måles?

Ligeledes er det en indlysende god idé, at man fokuserer på at kunne "levere til tiden", men hvad gør man i en mellemstor produktionsvirksomhed, hvor der både fremstilles standardvarer og varer i henhold til kundespecifikke projekter, hvor en del af leverancerne sker fra egne fabrikker i udlandet direkte til kunderne, og hvor andre leverancer sker via lagre, man selv styrer? Skal leveringstid defineres fra det tidspunkt, sælgeren tager imod en ordre? Fra det tidspunkt, der sendes et tilbud ud til kunden? Fra det tidspunkt, kunden tager imod ordren? Hvad med defekte varer eller restorder? Og hvad skal man gøre, når man har forskellige kundesegmenter?

Men ikke en erstatning for ledelse

Det er vores erfaring, at Balanced Scorecard-metoden er et fremragende værktøj til at hjælpe virksomheder med at finde de områder, hvor der bør fokuseres. Men det er på ingen måde en erstatning for ledelse. Det er ledelsen, som selv suverænt afgør de områder, der skal fokuseres på, og strategikortet er alene et redskab, som kan hjælpe ledelsen med at prioritere og fokusere. Det sker blandt andet ved at gøre beslutninger transparente og udfordre vanetænkningen, således at nye muligheder kan visualiseres og udpeges.

Et Balanced Scorecard-projekt hjælper til at stille nogle af de rette spørgsmål, men det giver ikke svarene; og hver gang man finder et svar, rejser der sig ofte en række andre spørgsmål. Balanced Scorecard er måske nok økonomistyringens schweizerkniv, men hvad hjælper det at kunne trække en skruetrækker frem, hvis man ikke ved, hvad der skal skrues på, eller hvornår man skal bruge den? Eller sagt med andre ord, så udgør et Balanced Scorecard ikke noget mirakelværktøj, al den traditionelle viden om strategi, marketing, supply chain management osv. skal man stadig have, selv om man med Balanced Scorecard har et værktøj, der integrerer en masse metoder og teknikker. Da Balanced Scorecard lægger op til, at de forskellige funktionsområder integreres, bliver der mange forhold at tage stilling til på én gang. Det er derfor nødvendigt at foretage en prioritering og en fokusering i strategiarbejdet.

Selv om næsten enhver direktør vil hævde, at lige netop hans virksomhed er helt speciel, at konkurrencen er særlig hård, at udfordringerne er usædvanlige osv., så er der stadig mange ting, som ligner hinanden fra virksomhed til virksomhed. Ikke kun inden for de samme brancher, men også på tværs af brancher, som slet ikke har noget med hinanden at gøre. Det var disse fællestræk Kaplan & Norton brugte i udviklingen af strategikortlægningsmetoden, som blev præsenteret i bogen *The Strategy-Focused Organization* (Kaplan & Norton, 2001) og senere videreudviklet i *Strategy Maps* (Kaplan & Norton, 2004). Der er en række forhold af strategisk karakter, som der skal tages stilling til i enhver virksomhed, og på et vist niveau er der en begrænset mængde muligheder. Det er dette forhold, der afspejles i den samlede model, som vist i figur 1, og hvis bestanddele vi i denne artikel vil gå nærmere i detaljer med.

4. Det finansielle perspektiv

For almindelige kommercielt drevne virksomheder er det finansielle perspektiv overordnet de andre perspektiver i scorecardet, forstået således, at det finansielle perspektiv bliver bestemmende for de kritiske succesfaktorer i de øvrige perspektiver i strategikortet. Derfor er det væsentligt for den efterfølgende del af strategiprocesen, at målene i dette perspektiv er korrekt fastlagt.

Det er altafgørende, at de finansielle mål er korrekte

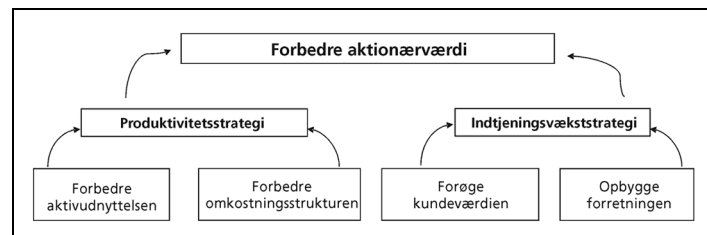
Nogle gange kan virksomheders vanskelighed ved at gøre et Balanced Scorecard relevant eller strategisk forankret – eller i det hele taget få nogen til at interessere sig for det – spores tilbage til, at strategikortet ikke har taget udgangspunkt i de rigtige succeskriterier i det finansielle perspektiv, eller at de målsætninger, der på 3-5 års sigt er fastlagt, ikke afspejler de reelle muligheder. Ikke således forstået, at det er svært at måle omsætning og afkast men derimod, at det kan være vanskeligt at blive enig om de rigtige målsætninger i dette perspektiv, hvorfor man kan risikere, at den resterende del af kortlægningen hviler på et forkert fundament, f.eks. at der kan opnås 20% omsætningsvækst, uden at der sættes særsomt fokus på nye forretningsområder med dertil hørende produktudvikling osv.

Indtjeningsstrategien vs. produktivtetsstrategien

Målene i dette perspektiv viser, hvorvidt virksomhedens strategi i sidste ende bidrager til en forbedring af bundlinjen. Når det endelige mål er en forbedring af bundlinjen,

bliver opbygningen af det finansielle perspektiv i princippet ganske simpelt, da en virksomhed basalt set kun kan tjene flere penge på to måder. Enten ved at sælge mere eller ved at forbruge mindre – øge indtjeningen eller reducere omkostninger. Alle ledelseskoncepter såsom supply chain management, kvalitetsprogrammer, knowledge management, business process reengineering og således også Balanced Scorecard er kun værdifulde for virksomheden, hvis de fører til, at virksomheden enten sælger mere eller reducerer sine omkostninger. Dette leder frem til, at vi kan opbygge vores generiske strategikort over disse to elementer i det finansielle perspektiv.

Figur 2 illustrerer, hvordan de finansielle resultater opnås ved at kombinere de to elementer, indtjenings- og produktivtetsstrategien. **Indtjeningsstrategien** sætter fokus på vækst gennem en opbygning af nye forretningsområder eller -muligheder og gennem en udbygning af relationerne til eksisterende kunder. Mens **produktivtetsstrategien** fokuserer på at styre omkostninger og udnytte virksomhedens aktiver bedst muligt.



Figur 2. Det finansielle perspektiv

De modsatrettede kræfter skal balanceres

De to strategier afspejler sædvanligvis modsatrettede kræfter, der skal balanceres i forhold til hinanden. Produktivtetsstrategien kan give hurtige resultater gennem nedskæring af drifts- og anlægskapital samt reduktion af omkostninger, men vil alene sjældent sikre de langsigtede vækstmuligheder. Netop sådanne præsentationer af modsatrettede kræfter, der skal balanceres i forhold til hinanden, er ét af Balanced Scorecard-konceptets hjørnestene. Det finansielle perspektiv anskueliggør dette princip, hvor virksomhedens finansielle resultater kan forbedres gennem indtjeningsvækst og ikke kun gennem omkostningsreduktion og bedre aktivudnyttelse. Desuden er de to sidestillede strategier med til at sikre, at nedskæringer i omkostninger og akti-

ver ikke sker på bekostning af virksomhedens vækstmuligheder.

De to strategier kan have forskellig vægt alt efter, hvor virksomheden er henne i sin livscyklus. For eksempel vil en nystartet virksomhed have fokus på vækst og opbygning af forretningen, mens en mere moden virksomhed vil have behov for at fokusere på reduktion af omkostningerne. De fleste virksomheder befinder sig dog et sted i deres livscyklus, hvor det er relevant at fokusere på "rentabel vækst", som netop betyder, at det er vigtigt med elementer fra både indtjenings- og produktivitetstrategien. Disse virksomheder bør derfor forsøge at balancere målepunkter på tværs af de to generiske finansielle strategier.

De to strategier fungerer ikke uafhængigt af hinanden. Eksempelvis kan en udbygning af kundeporteføljen være med til at sænke enhedsomkostninger, og en forbedret produktivitet, der ofte vil betyde ændrede processer og forbedret kvalitet, kan være medvirkende til en bedre købsoplevelse for kunderne, hvilket i sidste ende fører til vækst gennem nye kundeforhold (jf. Rust *et al.*, 2002). Således skal figur 2 opfattes som en principiel sammenhæng mellem bundlinie, indtjening og produktivitet, som kan danne grundlag for den ledelsesmæssige dialog omkring, hvilke strategiske målsætninger virksomheden skal styres efter i relation til de to strategier.

4.1. Målinger i det finansielle perspektiv

I de fleste virksomheder vil de finansielle målsætninger kunne udtrykkes ved forholdsvis traditionelle mål, som f.eks. overskudsgrad, bruttooverskud fra nye kunder, omsætningsforøgelse, cash flow, forbedret produktivitet, omkostningsreduktion, bedre udnyttelse af kapitalapparatet, soliditetsgrad, og reduceret risiko. Nøgletallene i det finansielle perspektiv er ikke blot vigtige, fordi de omfatter centrale mål som indtjening og vækst, men også fordi alle andre mål, som anført ovenfor, kan ses i relation til disse mål ud fra årsags-virkningsbetragtningen, der i den sidste ende skal føre til et forbedret finansielt resultat.

Ved fastlæggelsen af målene i det finansielle perspektiv har ledelsen de størst mulige frihedsgrader sammenlignet med de mål, der fastlægges i de efterfølgende perspektiver, men det er også her, der skal tages højde for de forventninger,

Det finansielle perspektiv er et konsistenstjek

som ejere, moderselskab eller aktiemarkedet har til virksomhedens økonomiske formåen. Ud over at skele til hvad virksomhedens aktuelle finansielle mål er, kan virksomhedens ønskelige position ofte fastlægges på baggrund af, hvad der normalt opfattes som finansielle succeskriterier i dens branche. Spørgsmålet er så, om de finansielle mål vil kunne realiseres – men det er netop formålet med hele strategikortlægningen at afgøre hvilke forhold, der er kritiske i relation til markedet, de interne processer og virksomhedens ressourcegrundlag. Hvis ikke ledelsen kan etablere en troværdig strategisk plan med tilhørende konkrete mål, således at målene i det finansielle perspektiv kan realiseres, så må de finansielle mål revideres. Ellers baserer virksomheden sin fremtid på ønsketænkning, løsrevet fra virksomhedens reelle formåen.

5. Kundeperspektivet

Hvem er kunderne?

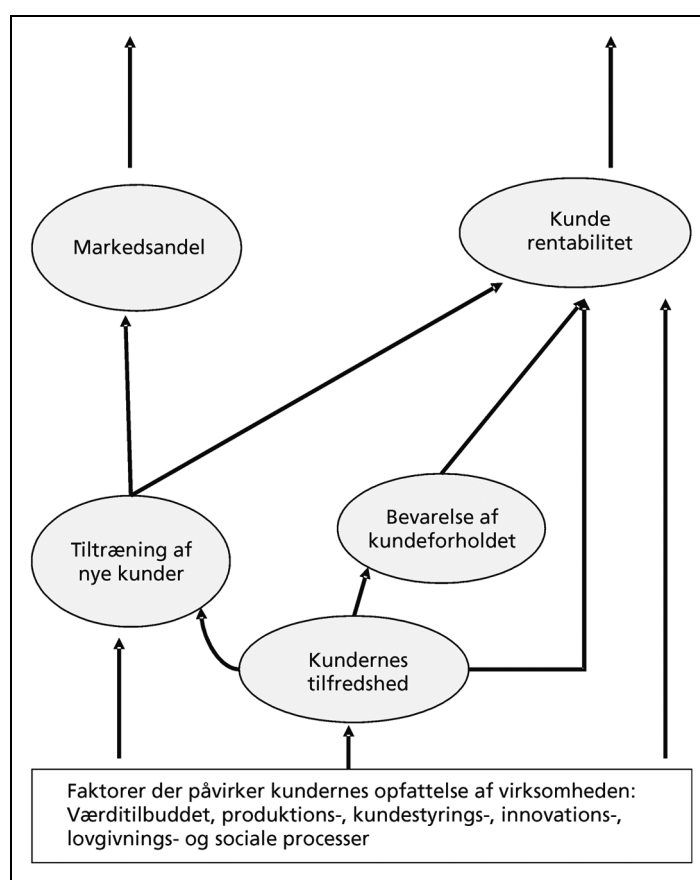
For at kunne øge omsætning og indtjening i virksomheden er det nødvendigt at have fokus på de rette kunder og at kunne tilbyde dem det produkt og/eller den serviceydelse, som de efterspørger. Udgangspunktet er altså en afsætningsøkonomisk baseret markedssegmentering samt udvælgelse og forståelse af parametrene, som bestemmer købsadfærden. Inden for rammerne af Balanced Scorecard adresseres dette ved på traditionel vis at følge op på tilfredshed og tilgang/afgang af kunder i kernesegmentet samt ved tilsvarende at følge op på markedsandele og omsætning. Her placeres de sidste nøgletal nogle gange i det finansielle perspektiv, men det er ikke afgørende, hvor nøgletallene placeres men derimod, at scorecardet samlet set indeholder de rigtige tal, og at relationerne mellem dem er entydige.

Definition af værditilbud

Desuden handler kundeperspektivet om at identificere den position, man ønsker på markedet, således som dette defineres ved det såkaldte værditilbud, idet det er her, det præciseres, hvad det er for en differentierende, vedvarende værdi, virksomheden vil tilbyde bestemte kundegrupper. Det er ofte vanskeligt at fastlægge specifikke målinger i kundeperspektivet, der snævert følger op på værditilbudet, men dette rådes der bod på i det interne procesperspektiv, idet der her sættes fokus på de forhold, som virksomheden skal være god til, for at kunne realisere værditilbudet.

Nøgletal i kunde- perspektivet

Nøgletallene i kundeperspektivet indeholder ofte en række indikatorer, der forventes at måle på, hvorvidt den formulerede strategi er blevet implementeret. Dette gøres ved at synliggøre de kunder, som virksomheden henvender sig til, og de markeder, der konkurreres på. Med udgangspunkt i kundernes holdning til virksomheden, dens produkter og serviceydelser konstrueres typisk kundeflede nøglevariable, som for eksempel tilfredshed, loyalitet og rentabilitet samt evnen til at fastholde eksisterende og tiltrække nye kunder, således som det er illustreret i figur 3.



Figur 3. De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet og sammenhængen mellem dem. (tilpasset efter Kaplan og Norton 1996b, *Linking the Balanced Scorecard to strategy*).

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet vil i mange virksomheder være variationer over de mål, der vises i figur 3, fordi det er en generel observation (jf. Heskett *et al.* 1997), at de relevante faktorer påvirker virksomhedens indtjening i henhold til de årsags-virkningssammenhænge,

der er angivet med pilene. Selv om det er de samme aspekter af kundeforholdet, som næsten alle virksomheder vil interessere sig for, er den aktuelle implementering af præstationsmålene afpasset efter den aktuelle virksomheds strategi, herunder hvilke kunder og markeder virksomheden satser på.

5.1. Værditilbudet

Operational strategi

De fleste virksomheder prøver til stadighed at forbedre de grundlæggende nøgletal vedrørende tilfredshed, markedsandele, loyalitet osv., men det kan næppe siges at være en decideret strategi at forsøge at forbedre kundetilfredsheden og tiltrække kunder. I al fald indeholder sådanne målsætninger ikke mange retningslinjer for, hvorledes de skal realiseres. Hvad medarbejderne skal gøre, når de står overfor kunderne? Og hvad kræver det af produktionen? For at virksomheden kan siges at have en operationel strategi, skal den have identificeret hvilke kundesegmenter, den vil henvende sig til for at skabe øget vækst og rentabilitet. Det lyder næsten modstridende at tale om, at strategien skal være operationel, men sagen er, at de fleste strategier indeholder de fremadrettede visioner, mens de oftere er svagere, hvad angår det mere konkrete indhold omkring, hvordan de overordnede mål skal nås. Det er derfor, vi kalder det en operationel strategi.

Når først virksomheden har gjort sig klart, hvilken kunde-gruppe den henvender sig til, kan de aktiviteter og indikatorer, der er relevante for værditilbudet, identificeres. Værditilbuddet beskriver på systematisk vis virksomhedens strategi over for kunderne ved at angive, hvad det er for en unik sammensætning af produkt, pris, service og image, som virksomheden vil tilbyde sine kunder ved at være enten bedre eller anderledes end konkurrenterne. Kaplan & Norton (2004, s. 10) fremhæver, at netop bevidsthed om, hvad det er for et værditilbud virksomheden tilbyder sine kunder, er den vigtigste dimension af en virksomheds strategi.

Porters klassiske strategiforståelse er udgangspunktet

Et strategikort kan bygge på forskellige strategiforståelser, men Kaplan og Norton (2004, s. 35) tager udgangspunkt i Michael Porters helt klassiske strategiforståelse, hvor strategi handler om, at en virksomhed vælger, hvilke aktiviteter organisationen vil være excellente til at udføre for at skabe en vedvarende differentiering på markedet (jf. Porter 1998). Den version af markedspositionering, som der konkret

tages udgangspunkt i, er dog ikke Porters strategitypologi, men derimod et tilsvarende og nok lidt mere marketingorienteret og operationelt begrebsapparat udviklet af Treacy & Wiersema (1995) samt Hax & Wilde's (2001) lidt oversete, men glimrende, bog om strategi og forretningsmodeller: *The Delta Project*.

Tre grundstrategier og en supplerende

Der skabes klarhed omkring værditilbuddet ved specifikt at beskrive, hvordan man vil skabe vedvarende, differentierende værdi for bestemte kundesegmenter. Ligesom der i strategilitteraturen kan identificeres nogle få grundlæggende måder, der kan konkurreres på, så har Kaplan og Norton (2004) identificeret fire grundlæggende kundestrategier, som vil være udgangspunktet for langt de fleste virksomheders værditilbud. Der er tale om grundstrategier, som man ofte ikke finder i den helt entydige version, men som udgangspunkt skal man forsøge at fastlægge hvilken beskrivelse, der passer bedst med ens egen virksomhed, idet man herved hjælpes til en mere præcis forståelse for hvilke forhold, der i det interne procesperspektiv er kritiske.

Når man gennemfører en strategikortlægning, sker det nogle gange, at man har svært ved at vælge hvilket værditilbud, der passer bedst med virksomhedens aktuelle strategi. I nogle tilfælde kan det faktisk indikere, at den valgte strategi ikke er særlig præcis, at man ikke har formået at prioritere og fokusere, og at man måske er på vej til at blive "fanget i midten", som Porter (1985, p. 16) udtrykker det. I andre tilfælde kan det være, fordi man inden for forskellige dele af virksomheden faktisk er nødt til at fokusere forskelligt, i sådanne tilfælde kan det anbefales at udarbejde flere strategikort i forhold til de forskellige dele af virksomheden. Endelig kan det også være, fordi virksomhedens unikke strategi netop indebærer elementer fra forskellige typer værditilbud. Under alle omstændigheder er det vigtigt at have en så præcis – og i særdeleshed så korrekt – forståelse som muligt for, hvad virksomhedens strategi i forhold til kunderne indebærer. De tre første grundtyper (den fjerde er lidt anderledes, og vi vender tilbage til den efterfølgende), der arbejdes med i relation til skabelonen for strategikortlægning, følger nogenlunde direkte af Treacy & Wiersema's (1993, 1995) strategifortællelse og er:

Laveste totalomkostninger

1. **Laveste totalomkostninger**, hvor virksomheden til alle tider ønsker at sælge til den billigste pris på markedet; eller mere præcist at give kunden de samlet set laveste omkostninger ved produktet/ydelsen. Virksomheder,

der konkurrerer med udgangspunkt i dette værditilbud, holder typisk omkostningerne nede ved at tilbyde et begrænset udvalg men dog stort nok til, at det dækker behovene hos en udvalgt kundegruppe. Produktprisen er den mest indlysende parameter at konkurrere på ud fra en "Laveste totalomkostnings"-strategi, men dette er ofte ikke tilstrækkeligt. Det er nødvendigt, at virksomheden samtidig tilbyder en fornuftig kombination af kvalitet, levering og service, idet det ikke er en "billigste pris"-strategi, men netop en "Laveste totalomkostnings"-strategi, hvor det er en kombination af pris, kvalitet, tilgængelighed, service og levering, der ikke kan matches af andre i markedet. Eksempler på virksomheder, der har fulgt en Laveste totalomkostnings-strategi, er f.eks. Dell Computer og Ryan Air.

Produktførerskab

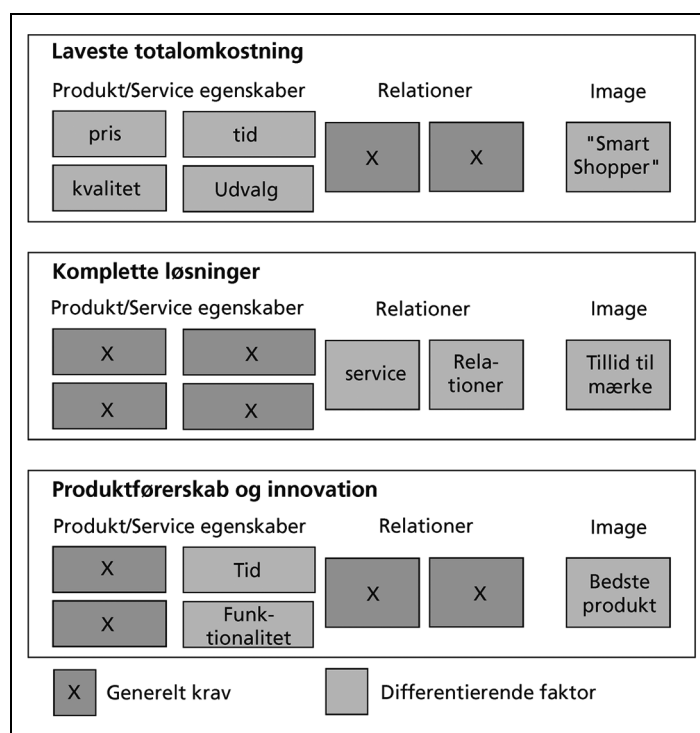
2. **Produktførerskab**, hvor virksomheden er innovativ og produktudvikler med sigte på at være først på markedet med nye produkter, opgraderinger og funktionaliteter. Virksomheder, der har en produktførerskabsstrategi, arbejder med et kundesegment, der er villig til at betale mere for produkter, der har de nyeste teknologier og funktionaliteter integreret. Men det kan lige så vel gælde for servicevirksomheder eller eksempelvis for rådgivningsvirksomheder, hvor kunderne er villige til at betale en merpris for den nyeste viden, metoder og teknikker. Innovationskraft, udviklingshastighed, design og fremragende performance er blandt de parametre, der er vigtige for denne strategi. Virksomheder som Intel og Sony nævnes af Kaplan & Norton (2004 side 326) som eksempler på virksomheder, der arbejder efter en sådan produktinnovations- og produktførerskabsstrategi.

Komplette kundeløsninger

3. **Komplette kundeløsninger**, handler om tætte og langvarige kunderelationer, hvor målet er, at kunderne skal føle, at virksomheden forstår deres forretning eller personlige behov, og at de har tillid til, at virksomheden vil udvikle kundespecifikke løsninger, der matcher lige præcis deres behov. Virksomheder, der konkurrerer på grundlag af denne strategi, sælger ikke bare produkter eller services, men en samlet løsningspakke, der ofte indeholder flere typer produkter og services, der imødekommer en bestemt problemstilling hos kunden. De konkurrerer på forståelsen af kundernes situation og typisk på at have en særlig fremragende service både i forbindelse med og efter salget. Ofte er det relativt mere beko-

steligt at tiltrække nye kunder og kundegrupper for virksomheder, der konkurrerer på denne måde, og det er derfor, om muligt, endnu mere vigtigt for virksomheder, der arbejder efter denne strategi at fastholde de eksisterende kunder, end det er tilfældet for andre grundstrategier. Som eksempel på virksomheder, der har arbejdet efter denne generiske strategi, kan nævnes Danske Bank eller rejsebureauer, der sælger en samlet pakke af flybilletter, hotelophold, forplejning, billeje og til tider også inkluderer billetter til opera, teater og museer.

Hvis vi med udgangspunkt i de tre grundstrategier ser på værditilbuddet og de købsadfærdsparametre, som de hver for sig indebærer, så fremhæves der, som vist i figur 4, forskellige differentierende faktorer, samtidig med at et minimumsniveau for de resterende parametre opretholdes. Der er altså ikke tale om, at der er forhold, der er helt betydningsløse i relation til nogen af de tre strategier, blot at man ikke kan konkurrere inden for alle discipliner på en gang, og at de faktorer, der ikke direkte afspejler de parametre, som man konkurrerer på, skal holdes på et rimeligt niveau.



Figur 4. Kundeværditilbuddet. (Kilde: Kaplan & Norton (2002, s. 97))

Lock-in strategien

Endelig er der den fjerde kundestrategi, der har betegnelsen **Lock-in**. Den adskiller sig fra de tre foregående strategier ved at være en supplerende strategi, eller måske en form for overbygning, i forhold til de tre tidligere nævnte grundstrategier frem for egentlig at være en selvstændig strategi. Lock-in eller fastlåsning af kunderne lyder lidt negativt, og virksomheder arbejder da også yderst sjældent med en lock-in-strategi uden samtidig at arbejde med parametrene produkt/service-egenskaber, -relationer og -image.

Virksomheder, der arbejder efter en Lock-in-strategi fastholder typisk kunderne ved, at et leverandørskift vil have omfattende konsekvenser, f.eks. i form af ændrede arbejds-gange, færre muligheder og høje omkostninger forbundet med skiftet. Men det centrale i relation til værdiskabelsen – og dermed for værditilbudet – er, at både køber og sælger har fordele af, at produktet er standardiseret og har mange brugere.

Et af de mest nærliggende eksempler på virksomheder, der har fulgt denne strategi, er Microsoft (jf. Hax & Wilde 2001, kapitel 5), der på dygtig vis har formået at få integreret både egne og andre leverandørers produkter med deres styresystem. Det betyder, at hvis en kunde vælger at arbejde med et andet styresystem, er der samtidig en række programmer, som kun er kompatible med Windows, der skal udskiftes og en masse færdigheder, der bliver overflødige. Men det er samtidig en stor fordel for den kunde, der har valgt Microsofts styresystem, at mange andre virksomheder også har truffet samme valg, idet det netop sikrer adgangen til mange kompatible produkter, at de færdigheder, man lærer sig, kan bruges i mange sammenhænge, og at man kan udveksle data og dokumenter problemfrit. Endvidere er det også en fordel for de 'uafhængige' leverandører, hvis programmer kan afvikles under Windows, at der er så mange som muligt, der bruger Windows.

Som konkurrencestrategi vil en Lock-in-strategi ofte blive kombineret med, at virksomheden tilstræber at opnå 'first mover advantages' og blive den førende udbyder af et bestemt produkt. Blandt andre eksempler på virksomheder, der har fulgt en Lock-in- strategien, kan nævnes Cisco med deres netværksstandarder eller Visa med en dominerende position på kreditkortmarkedet.

Måltallene tilpasses til kundesegmentet

Den kundestrategi, virksomheden vælger at operere ud fra, bestemmer også, hvilke kunder man henvender sig til og

vice versa. Det er klart, at satser man på produktførerskab, vil kunder, der værdsætter lave priser, ikke være blandt de kunder, man primært henvender sig til, så det er nødvendigt, at de målepunkter, man vælger, ikke blot i kundeperspektivet men også i det interne procesperspektiv afspejler det kundesegment, man henvender sig til.

I en konkret virksomhed vil der ofte være en tendens til, at alle faktorerne opfattes som vigtige, men strategi er netop et spørgsmål om at fokusere og derfor også om at vælge fra. En komplicerende faktor er endvidere, at der som nævnt kan være behov for at kombinere strategierne i forhold til forskellige kundegrupper eller med forskelligt tidsperspektiv. En virksomhed, der egentlig har planlagt at satse på produktførerskab, kan således være nødt til at fokusere på bestemte elementer, f.eks. kvalitet og omkostninger, på mellemlang sigt, hvis niveauet for disse er ude af trit med, hvad kunderne vil acceptere.

5.2. Målinger i kundeperspektivet

De grundlæggende præstationsmål i kundeperspektivet vil, som nævnt, typisk være mål som for eksempel kundetilfredshed og -loyalitet, markedsandel, kunderentabilitet samt evnen til at tiltrække nye kunder, og man finder her sædvanligvis den mindste variation mellem, hvad forskellige virksomheder fokuserer på i deres scorecard. Det skyldes, at de konkrete målinger i kundeperspektivet har en sammenbindende rolle i strategikortlægningen, idet den betydning, værditilbudet har for virksomhedens succeskriterier, er mest markant i relation til målingerne i det interne procesperspektiv.

Når et Balanced Scorecard udvikles ved hjælp af strategikortlægningsmetoden, vil mange virksomheder, efter at have fastlagt målene i det finansielle perspektiv, gå direkte til at fastlægge værditilbudet, hvilket herefter indebærer fastlæggelsen af de kritiske succesfaktorer i procesperspektivet. Først herefter fastlægges målene i kundeperspektivet, selv om disse mål i den logiske årsags-virkningskæde er placeret som bindeled mellem de finansielle mål og målene i procesperspektivet.

Mange virksomheder bruger store ressourcer på at markedsføre sig over for potentielle kunder samtidig med, at de kunder, man allerede har, ikke er tilfredse med servicekvali-

**Både fokus på
nuværende og
potentielle kunder**

teten. Set i lyset af, at det er væsentligt mere omkostningskrævende at erhverve nye kunder end at servicere eksisterende kundeforhold, kan dette synes paradoksalt, men det er ikke desto mindre et ganske udbredt problem. Ved hjælp af den balancerede rapportering kan der, som vist i figur 2, både sættes fokus på tiltrækning af nye kunder gennem opbygning af forretningen og på bevarelse af de eksisterende kundeforhold gennem forøgelse af kundeværdien.

Måling af kundetilfredshed og servicekvalitet

Forholdet til både nuværende og potentielle kunder bestemmes af, hvor tilfredse kunderne er med virksomhedens produkter og service. Virksomheden kan få information om kundetilfredshed og servicekvaliteten ved hjælp af en række forskellige metoder (se Berry & Parasuraman 1997, for en oversigt), så det er ikke givet, at et traditionelt spørgeskema tilsendt et udvalg af kunderne er den mest hensigtsmæssige måde at få information om servicekvaliteten. Målene såvel som målemetoder må tilpasses virksomhedens strategi. For eksempel vil en virksomhed, hvis strategi omfatter 'laveste totalomkostninger' i sine præstationsmål, fokusere på indsigt i kundernes oplevelse af sammenhængen mellem pris, kvalitet og service. Andre virksomheder, der lægger vægt på produktførerskab, vil fokusere på antal nye produkter introduceret på markedet samt afsætning af og omsætning fra nye produkter.

I sit udgangspunkt baserer Balanced Scorecard sig på den hypotese, at virksomheden skal opbygges med henblik på at servicere kunderne, så de er tilfredse, loyale og dermed lønsomme. Intuitivt lyder det rigtigt, og der er også undersøgelser (Reichheld 1996), der underbygger dette. Dog er der andre forfattere (f.eks. Downling & Uncles 1997), der stiller spørgsmålstegn ved, om man kan forvente, at loyale kunder i al almindelighed er mere lønsomme. Den seneste empirisk baserede forskning på området (Reinartz & Kumar 2000, 2002) indikerer, at selv om loyale kunder kan være lønsomme, så kan man ikke i al almindelighed forvente, at et langvarigt kundeforhold er ensbetydende med, at kunden er villig til at betale en højere pris og forventer mindre omkostningskrævende service, hvilket ellers var nogle af de centrale forhold, der skulle betinge, at lønsomhed og loyalitet var stærkt relaterede².

Det kan naturligvis alt andet lige betale sig at levere en god service og kvalitet, men sagen er, at alt andet ikke er lige. Ganske vist er der en stor mængde studier, der påviser, at kundetilfredshed har en væsentlig betydning for virksom-

hedens omsætning og indtjening. Men det betyder ikke, at det nødvendigvis fører til større indtjening i en virksomhed, hvis service og kvalitet er de eneste aspekter af virksomhedens kunderelationer, der er i fokus. Litteraturen indeholder mange enkelthistorier om gode serviceoplevelser og succesfulde virksomheder (jf. Rust *et al.* 1995), men det er ikke entydigt klart, at det altid har positive implikationer for indtjeningen at afholde omkostninger til f.eks. bedre kvalitet.

Både loyalitet og kundelønsomhed kan være vanskeligt at måle. Det er udbredt at anvende loyalitetsmål, der indsamles i forbindelse med tilfredshedsmålinger, det vil sige mål, der er baseret på kundens holdning. Sådanne mål vil i praksis være stærkt korrelerede med tilfredshedsmål og tilfører ikke ny information i et Balanced Scorecard. Langt mere interessante er de mål, der beskriver kunders faktiske adfærd, f.eks. den faktiske genkøbsadfærd. Sådanne målinger anvendes især inden for kontraktlige kundeforhold, som avisabonnementer, mobiltelefonabonnementer og forskellige finansielle serviceydelse, og det er vigtigt at være opmærksom på, at lønsomme kundeforhold i lige så høj grad kan findes blandt kunder, der i traditionelle loyalitetsundersøgelser vil optræde som ikke-loyale (Reinartz & Kumar 2002).

Rentabilitet i scorecardet

Da tilfredse kunder og en stor andel af kundens køb/forretning, som diskuteret ovenfor, ikke i sig selv garanterer, at det enkelte kundeforhold er rentabelt, er det, hvis det er muligt, vigtigt eksplicit at fokusere på *rentabilitet* i scorecardet. Selv om det ikke er hensigten, at hvert enkelt kundeforhold skal være rentabelt, giver analyser af rentabilitet værdifuld information. Eksempelvis kan det være væsentligt at vide, om det er rentabelt at betjene de kundesegmenter, som virksomheden især retter sin afsætning mod.

Kundeperspektivet har altså en effekt på de finansielle resultater, men virksomheden skaber det valgte kundeværditilbud gennem virksomhedens interne processer, som skal designes under hensyn til kundestrategien. Således har kundeværditilbuddet også konsekvenser for virksomhe-

-
- 2) Se Bukh & Israelsen (2004) for en mere omfattende redegørelse for, hvorledes lønsomhed af kundeforhold skal opgøres samt (Bukh & Israelsen 2004, kapitel 6) for en diskussion af, hvorledes den markedsorienterede økonomistyring skal håndtere lønsomhedsanalyser i kombination med præstationsmål i et Balanced Scorecard.

dens sammensætning af organisationen og design af processer og dermed også for Balanced Scorecardets interne procesperspektiv og lærings- og vækstperspektivet.

6. Procesperspektivet

Kundeperspektivet beskriver virksomhedens markedsposition – hvem der er de udvalgte kunder, og hvad der er virksomhedens værditilbud – og det finansielle perspektiv viser, hvad de økonomiske konsekvenser er, hvis strategien implementeres med succes. Som næste skridt i strategikortlægningen drejer procesperspektivet sig om, hvorledes virksomhedens processer skal fungere, og hvad der er kritiske succesfaktorer i relation hertil. De interne processer er centrale for virksomhedens strategi på to afgørende punkter (Kaplan & Norton, 2004 s.43):

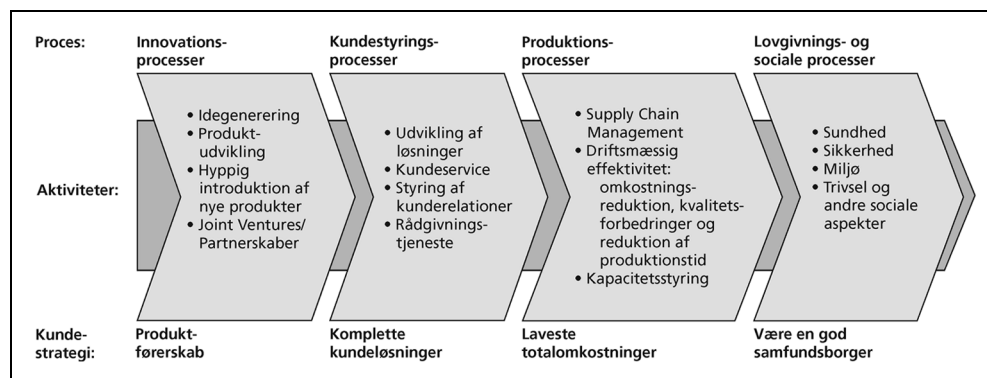
- De producerer og leverer det valgte værditilbud til kunderne
- De forbedrer produktivetsprocesserne og reducerer derved omkostninger som foreskrevet i produktivetsstrategien i det finansielle perspektiv.

For at vælge de rigtige mål i dette perspektiv kræves der også her en række strategiske beslutninger om hvilke aktiviteter, der er vigtige for at kunne skabe resultater i kundeperspektivet og det finansielle perspektiv. Formuleringen af strategi via strategikortet handler altså ikke kun om at definere de resultater, man ønsker at opnå i det finansielle perspektiv og i kundeperspektivet, men også om at formulere, hvordan man påtænker at opnå disse resultater, det vil sige hvilke aktiviteter, der skal udføres.

Udvidet værdikæde

Udgangspunktet for at fastlægge målene i procesperspektivet er en slags udvidet værdikædeforståelse, gennem en vurdering af de forskellige aktiviteter og processer, der skal finde sted, fra at kundernes mulige behov identificeres over udviklingen af produkter og løsninger, til de fremstilles og leveres til kunden. Som en hjælpemodell strukturerer Kaplan & Norton (2002, 2004) denne værdikæde igennem virksomhedens interne forretningsprocesser i fire overordnede emner: **produktions-, kunde-, innovations-, lovgivnings- og sociale processer**, således som det er vist i figur 5. Ofte vil alle processerne finde sted, og det er vigtigt at kunne håndtere dem alle, men der er alligevel forskel på hvilken proces, der har størst indflydelse i relation til virksomhedens kun-

deperspektiv. Inden for hver fase i værdikæden er der i figur 5 anført en række typiske eksempler på de initiativer og indsatser, som vil være centrale for virksomhedens succes.



Figur 5. Interne processer. (Kilde: Tilpasset efter Kaplan & Norton (2004))

6.1. Produktionsprocesser

Hvis strategien sætter fokus på "totalomkostninger"

Produktionsprocesserne handler, som vist i figur 5, blandt andet om kapacitetsstyring, at have lave omkostninger, effektiv og velfungerende produktion, distribution, service samt at have en god håndtering af leverandørrelationer. Dermed kan der sikres hastighed og effektivitet i leverandør- og distributionsprocesserne. Det er ofte produktionsprocesserne, der er særligt kritiske, når en virksomhed konkurrerer med udgangspunkt i værditilbudet "laveste totalomkostning".

Kaplan og Norton (2004, s. 43) inddeler produktionsprocesserne for produktionsvirksomheder i følgende fire grundprocesser:

- Skaffe råmaterialer fra leverandørerne
- Bearbejde råmaterialer til produkter
- Distribuere produkterne til kunderne
- Kontrollere risikofaktorer (risk management)

I de senere år er en række produktionsvirksomheder også herhjemme i Danmark begyndt at arbejde med beskrivelsen af forsyningskæder på grundlag af den såkaldte SCOR-model (Supply Chain Operations Reference model), som er udviklet af organisationen Supply-Chain Council i et internationalt samarbejde mellem flere hundrede virksomheder (jf. Bolstorff & Rosenbaum 2003; Supply-Chain Council 2003). Denne model består blandt andet af en standardiseret

måde at beskrive forsyningskæden på, og der arbejdes netop her med tre typer processer svarende til de tre først nævnte ovenfor. Som en del af SCOR-modellen er der knyttet en lang række veldefinerede nøgletal til de forskellige standardprocesser. Uden at vi skal gå nærmere i detaljer med det i denne artikel skal det bemærkes, at det er oplagt for produktionsvirksomheder at integrere deres strategiske arbejde med strategikortlægning med en mere detaljeret kortlægning af forsyningskæden.

**Hvis strategien er
"komplette kundeløsninger"**

6.2. Kundeorienterede processer

På tilsvarende vis vil det i virksomheder, der konkurrerer med udgangspunkt i værditilbudet komplette kundeløsninger, være centralt, at virksomheden har en særlig god indsigt i kundernes behov, således at man eksempelvis kan udvikle skræddersyede kundeløsninger. Derfor bliver de kundeorienterede processer, der skal sikre differentierende kundeservice og sikker håndtering af kunderelationer, oftest de vigtigste processer i sådanne virksomheder.

Som en hjælp til udvælgelsen af de kritiske succesfaktorer kigger Kaplan og Norton (2004, s. 45) især på fire typer processer:

- Udvalge hvilke kundegrupper man vil henvende sig til
- Skaffe nye kunder fra det udvalgte kundesegment
- Fastholde eksisterende kunder
- Udvide salget til eksisterende kunder

**Hvis strategien er
"produktførerskab"**

6.3. Produktførerskab

Endelig vil virksomheder, der implementerer værditilbudet produktførerskab, ofte have et særligt fokus på innovationsprocesser, der muliggør, at nye produkter, funktionaliteter og services hurtigt – og ikke mindst før konkurrenterne – kan introduceres på markedet. De processer, som Kaplan & Norton (2004) her har identificeret, omfatter:

- Identifikation af behov for nye produkter og services
- Ledelse, udvikling og afgrænsning af forsknings- og udviklingsaktiviteterne
- Design og udvikling af nye produkter og services
- Udbredelsen af de nye produkter og services på markedet

Herudover kan social- og miljømæssige krav være centrale

6.4. Sociale krav

Den sidste hovedproces, der er vist i figur 5, handler om virksomhedens håndtering af lovgivningsmæssige og sociale krav. Denne proces afviger fra de tre foregående, idet den ikke relaterer sig direkte til én bestemt kundestrategi men vedrører nogle forhold, som de fleste virksomheder i et eller andet omfang skal være opmærksomme på. Det er i praksis særligt vigtigt for virksomheder, hvis drift indebærer sundheds- og miljømæssige risici. Lovgivning omkring virksomheders miljø, samfunds- og sociale ansvar over for medarbejderne er efterhånden veludbygget både på nationalt, regionalt og globalt plan. At sikre overholdelse af disse lovforskrifter er blevet en vigtig del af mange virksomheders rutiner i de interne processer.

For virksomheder, som fokuserer på kritiske succesfaktorer i relation til denne fjerde hovedproces, er det ikke kun vigtigt at overholde de bestemmelser, hvor der er et lovkrav, idet man ofte også forholder sig proaktivt til samfundsrelaterede spørgsmål og måske endda opnår et omdømme som førende inden for området. Et sådant omdømme kan ses som en væsentlig konkurrenceparameter i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, i forhold til kundernes opfattelse af virksomheden samt muligheden for at udvide den fysiske tilstedeværelse i lokalsamfundet. Den seneste udvikling har vist, at også flere virksomheder, udover at arbejde struktureret med disse forhold, er begyndt på at rapportere omkring deres præstationer og værdiskabelse inden for området i specifikke miljø- og socialregnskaber eller i de internationale pendants Environment, Health and Safety reports og triple bottom line – økonomiske, miljømæssige og sociale resultater (Rikhardsson et al., 2002), således som blandt andre Novo Nordisk, Novozymes, SAS og Coloplast er kendt for at gøre herhjemme.

6.5. Målinger i det interne procesperspektiv

Ofte vil mange virksomheder – og måske især produktionsvirksomheder – i forvejen have mange målinger, der relaterer sig til produktionsprocesserne. Udfordringen i forbindelse med formuleringen af strategien og udarbejdelsen af Balanced Scorecardet er imidlertid at undgå automatisk at lade disse målinger indgå i rapporteringen, hvis ikke man forfølger en strategi som betinger, at disse processer er sær-

Måling af processer, der understøtter kundestrategien

ligt kritiske. Satser man for eksempel på innovationskraft, er det ikke målinger som omkostningsreduktion, standardisering og effektivitet, der fremmer virksomhedens innovationspræstation. Derimod kan målinger som kundekontakttimer, reaktionstid over for kunder, kryds-salgstal, leveringstid, servicefejlprocent, antal nye produkter udviklet, udviklingscyklus, tid-til-marked, antal arbejdsskader, sygedage pr. medarbejder og miljøsager sige noget om de tre øvrige processtrategier repræsenteret i procesperspektivet.

Målingerne i procesperspektivet skal således dække de fire generiske processer, men normalt vil hovedparten af målingerne relatere sig til den eller de processer, der understøtter den kundestrategi og dermed det værditilbud, som det er valgt at konkurrere på. Dermed bliver virksomheden kundeorienteret ved, at dens interne processer tilpasses de aktiviteter, der er centrale i forhold til kunderne.

For at kunne udføre disse processer må virksomheden imidlertid også se på, om de rette kompetencer er til stede, og om der er opbygget en kultur, der understøtter aktiviteterne. Dette leder frem til det fjerde perspektiv i Balanced Scorecardet. Det perspektiv, der kan betragtes som strategiens fundament: lærings- og vækstperspektivet.

7. Lærings- og vækstperspektivet

I lærings- og vækstperspektivet vurderes virksomhedens evne til nu og i fremtiden at lancere nye produkter og serviceydelser, tilføre kunderne øget værdi og øge effektiviteten gennem innovation, fornyelse, tilpasning og indlæring. Selv om det finansielle perspektiv, som vi flere gange har fremhævet, normalt er overordnet i forhold til de andre perspektiver i 'almindelige' kommercielt drevne virksomheder, så er lærings- og vækstperspektivet generelt det afgørende perspektiv for at nå de finansielle resultater – især på lidt længere sigt. Virksomheden kan have en nok så sammenhængende og veludtænkt strategi men vil aldrig blive en succes, hvis ikke den har de rigtige kompetencer til rådighed i form af de rigtige medarbejdere, den rigtige teknologi og den rigtige kultur, idet det er medarbejderne, der skal effektuere strategien.

Samtidig med at dette perspektiv potentielt har den største betydning for virksomhedens fremtidige udvikling, er det samtidig ganske vanskeligt at måle virksomhedens præsta-

Lærings- og vækstperspektivet understøtter resten af scorecardet

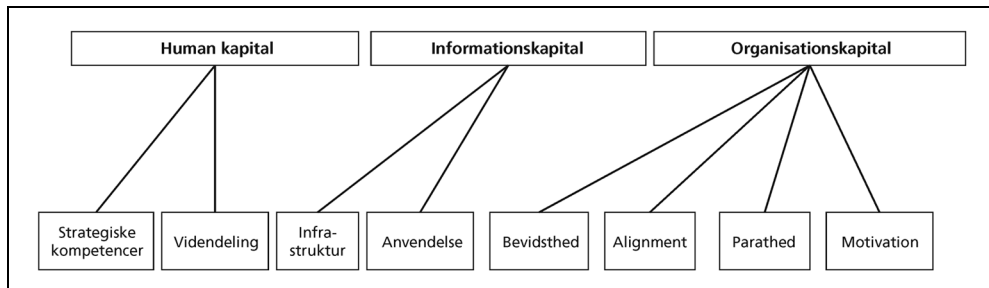
tioner i dette perspektiv. Vanskeligheden med at måle på indsatser og resultater i dette perspektiv har gjort, at mange af de virksomheder, der har udarbejdet et Balanced Scorecard, derfor ikke har udarbejdet præcise årsags-virkningskæder helt ned i dette perspektiv.

I nogle virksomheder vælger man at føre nogle generelle pile fra dette perspektiv opad i Balanced Scorecardet uden, at det har været muligt specifikt at relatere de ofte ret generelt formulerede, kritiske succesfaktorer og indsatser i dette perspektiv til målinger højere oppe i strategikortet. Dette skyldes, at faktorerne i lærings- og vækstperspektivet generelt vil påvirke resten af virksomheden og dermed resten af Balanced Scorecardet ofte, uden at man kan påvise den direkte sammenhæng, fordi investeringer i virksomhedens medarbejdere og immaterielle aktiver generelt har en positiv indvirkning på virksomhedens præstationer.

Lærings- og vækstperspektivet handler i vid forstand om virksomhedens videnressourcer eller dens videnkapital³, og i den seneste version af Balanced Scorecard-modellen trækker Kaplan & Norton således også i højere grad end tidligere på begreberne omkring intellektuel kapital, idet virksomhedens ressourcer grupperes i følgende tre kategorier:

- **Humankapital**, der repræsenterer den viden og know-how, de evner samt de strategiske kompetencer, medarbejderne besidder, og som støtter op om virksomhedens strategi.
- **Informationskapital**, der dækker over de informationssystemer, databaser og værktøjer, der er til rådighed og er nødvendige for at understøtte strategien.
- **Organisationskapital**, som handler om virksomhedens kultur, medarbejdernes motivation, ledelse, alignment, teamwork og engagement samt muligheden for, at medarbejderne i deres arbejde kan støtte op om strategien, idet mål og incitamenter er direkte relateret til virksomhedens strategi.

3) Vi har i denne bog valgt at benytte en terminologi, der ligger så tæt op af, de begreber, som Kaplan & Norton introducerer i bogen Strategi Maps (2004), men der findes inden for litteraturen om videnregnskaber og videnledelse et parallelt begrebs- og metodeapparat, som på tilsvarende vis vil kunne anvendes, når de kritiske succesfaktorer i lærings- og vækstperspektivet skal fastlægges. Se Bukh et al. (2001; 2003) samt Mouritsen et al. (2000; 2002) for yderligere detaljer om videnregnskaber og videnledelse.



Figur 6. De centrale fokusområder i lærings- og vækstperspektivet

Selv om de fleste virksomheder jævnligt udvikler og investerer i medarbejderne, ny teknologi og organisationens kultur, sker dette i mange virksomheder uden, at disse tiltag bliver konkret forbundet med virksomhedens strategier. Hvis sådanne aktiviteter ikke har den fornødne strategiske forankring, løber man en risiko for, at det enten er de forkerte aktiviteter, der fokuseres på, eller at der ikke bliver sat nok fokus på de lærings- og udviklingsaktiviteter, der skal sikre, at de strategiske tiltag kan gennemføres.

Sikre sammenhæng til kundestrategien og de interne processer

Temaerne i lærings- og vækstperspektivet skal i lighed med det interne procesperspektiv også tilpasses til den konkurrencestrategi, der er valgt i kundeperspektivet. For eksempel vil en strategi for komplette kundeløsninger ofte forudsætte, at medarbejderne har et stort kendskab til og indsigt i kundernes behov og adfærd samtidig med, at de har stor viden om de produkter og løsninger, der skal tilpasses kunderne. Tilsvarende kan informationskapitalen med en strategi bygget op omkring komplette kundeløsninger bestå af databaser vedrørende kundernes købsadfærd og behov, de såkaldte customer relation management-systemer (CRM-systemer). Og endelig kan organisationskapitalen for en sådan strategi være fokuseret på uddelegering af ansvar og beslutningskompetence til de medarbejdere, der har kunde-kontakt.

Basalt set udvælges de kritiske succesfaktorer og målinger i lærings- og vækstperspektiv ved at spørge, hvad det er for nogle videnressourcer i form af medarbejdere, kompetencer, teknologi og organisationskultur, der skal være til stede for at kunne realisere den strategi, der er kortlagt i de tre overliggende perspektiver. Ved at skabe sammenhæng og integrere human-, informations-, og organisationskapital med virksomhedens centrale strategiske processer, får man det største udbytte af de immaterielle aktiver.

Udviklingen af de immaterielle aktiver – altså videnressourcerne – skaber nemlig kun værdi, hvis de relateres til den overordnede strategi, og det er derfor af afgørende betydning, at de immaterielle aktiver samt udviklingsprogrammer i relation til disse områder integreres med virksomhedens mission, vision og strategi. I særdeleshed skal virksomhedens immaterielle aktiver struktureres og udvikles i forhold til de centrale interne processer.

Som et redskab til at skabe denne strategiske struktur præsenterer Kaplan og Norton (2004, s. 207) tre typer indsatser, der adresserer det gab, der kan opstå mellem virksomhedens immaterielle aktiver og dens strategi:

Gab mellem virksomhedens immaterielle aktiver og strategi

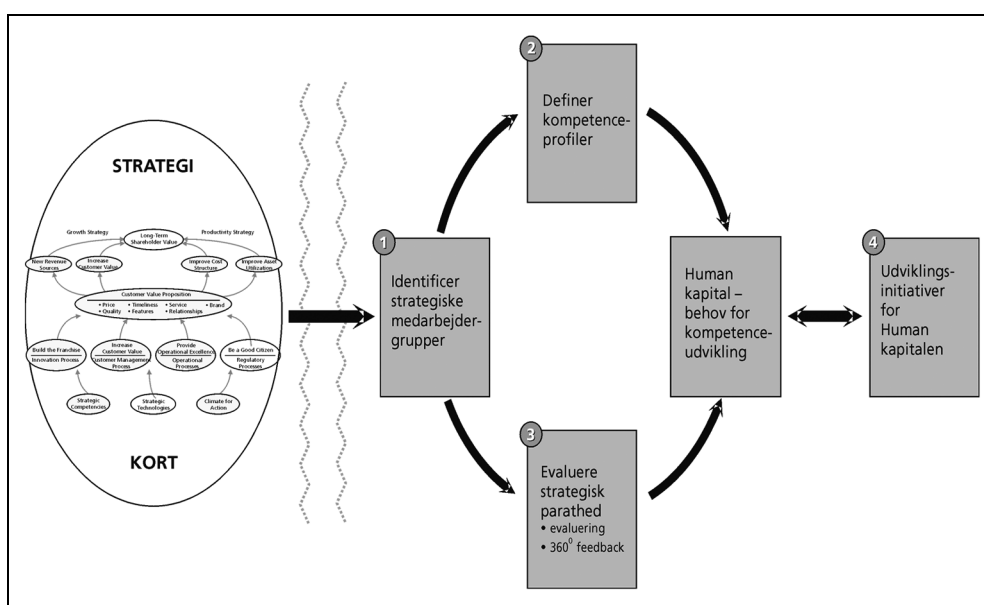
- **Strategiske medarbejdergrupper:** I forhold til hver enkelt strategisk vigtig proces i det interne procesperspektiv vil der ofte være en eller to medarbejdergrupper, som har den største indflydelse på processen. Ved at identificere disse medarbejdergrupper, deres kompetencer og udvikle disse kompetencer accelereres processen med at opnå de strategiske resultater.
- **Strategisk IT-portefølje:** For hver strategisk proces vil der ligeledes ofte være specifikke IT-systemer og en særlig infrastruktur, der understøtter implementeringen og udviklingen af netop denne proces. Disse IT-værktøjer skal have særlig bevågenhed og tildeles mange ressourcer som en følge af deres strategiske betydning.
- **Organisations forandringer:** Den fastlagte strategi vil ofte forudsætte ændringer i virksomhedens kultur og værdier. Et program for forandring af virksomhedens kultur, udledt af den overordnede strategi, er medvirkende til at sætte rammerne for den fremtidige udvikling af kultur og værdier.

Humankapitalen

Balanced Scorecard indebærer fokusering og prioritering, og i tråd hermed handler lærings- og vækstperspektivet også om at udvælge og måle på de indsatser, der er vigtigst for at realisere strategien. Hvad angår Humankapitalen handler det om at identificere, hvilke kompetencer strategien forudsætter, at vurdere det gab, der eventuelt eksisterer mellem det strategiske kompetencebehov og de kompetencer, medarbejdergruppen i øjeblikket besidder, samt iværksætte aktiviteter for at lukke dette gab, hvis det er nødvendigt.

Ofte bruges Balanced Scorecard i forbindelse med større forandringsprojekter – typisk når en ny strategi skal udvikles

og implementeres, eksempelvis i forbindelse med fusioner, eller fordi der sker radikale ændringer i markeds- og konkurrenceforholdene. Der vil derfor også være behov for at vurdere forandringsparatheden i virksomheden. Som angivet ovenfor starter man med at identificere de kompetencer, der er nødvendige for at kunne udføre de interne processer i strategikortet. De strategiske medarbejdergrupper eller strategiske jobfunktioner er karakteriseret ved at bestå af medarbejdere, der har disse kompetencer, hvorved de har stor indflydelse på succesraten i de kritiske processer. Ved hjælp af kompetenceprofiler beskrives efterfølgende detaljeret hvilke kompetencer, der er nødvendige for at matche disse jobfunktioner, og der foretages en evalueringsproces, hvor det nuværende kompetenceniveau i hver af de strategiske medarbejdergrupper defineres i henhold til de tidligere definerede kompetenceprofiler. Afslutningsvis igangsættes aktiviteter, der skal lukke det kompetencegab, som denne proces identificerer, således som det vises i figur 7.



Figur 7. Kompetencemodellen (kilde Kaplan & Norton 2004, side22).

Informationskapitalen

På tilsvarende vis skal Informationskapitalen understøtte og integreres med virksomhedens overordnede strategi for at få mest mulig værdi ud af IT-investeringerne. Vælges en produktførerskabsstrategi, er det ofte et spørgsmål om at satse på innovationsfremmende informationssystemer som for eksempel systemer, der fremmer videnledelse, mens

man med en strategi for komplette kundeløsninger måske bør investere i Customer Relationship Managementsystemer, der kan lagre og bearbejde oplysninger om købsadfærd, relationer, service osv.

Analyseprocessen indebærer en beskrivelse af den nuværende Informationskapital efterfulgt af, at Informationskapitalen bringes i overensstemmelse med den valgte strategi, og endelig gennemføres målinger af og opfølgning på Informationskapitalen og dens grad af strategisk betydning. I praksis betyder dette, at de rigtige strategiske IT-systemer skal være til stede, og at IT skal vurderes ud fra den strategiske betydning frem for på grundlag af tekniske aspekter som anskaffelsesomkostninger, opetid og antal brugere.

Organisationskapitalen

Endelig handler organisationskapital om organisationens evne til at skabe og opretholde den forandringsproces, der er nødvendig for at realisere strategien. Dermed udtrykker organisationskapitalen virksomhedens evne til at integrere individuelle kompetencer, Human- og Informationskapital, materielle og finansielle aktiver, således at de ikke alene hver for sig er orienteret mod strategien, men også integrerede og samlet set fungerer med henblik på at gennemføre de strategiske indsatser. Organisationskapital handler derfor også om, at medarbejderne har en fælles forståelse af mission, vision, værdier og strategi, således at alle medarbejdere gennem videndeling og fokus på strategien arbejder i den samme retning.

Kaplan og Norton (2004 s. 277) har identificeret fire elementer, som er generelle og ofte kritiske for værdien af virksomhedens Organisationskapital:

Kritiske elementer for værdien af organisationekapital

1. **Kultur:** mission, vision og de kerneværdier, der er nødvendige for at realisere strategien, er indarbejdede og synlige i organisationen og anvendes af alle medarbejdere og ledere.
2. **Leadership:** Tilstedeværelse af kvalificerede ledere på alle niveauer i organisationen, således at organisationen bliver ledt hen imod realisering af strategien.
3. **Alignment:** Individuelle, team og afdelingsmål og -incitamenter er kædet sammen med realisering af de strategiske mål.
4. **Teamwork:** Strategisk viden deles gennem forskellige knowledge management-initiativer på tværs af organisationens opdelinger.

I strategikortet er det synliggjort, hvilke forandringer strategien indebærer; herunder på det overordnede niveau hvilke nye produkter, nye processer og nye kunder, der skal sættes på. Disse forandringer definerer samtidig hvilken ændring af adfærd og værdier, der er nødvendig i organisationen. Disse falder typisk inden for to kategorier, nemlig forandringer, der er påkrævet for at skabe værdi for kunder og ejere, samt forandringer, der er nødvendige for, at den samlede strategi kan gennemføres. De adfærdsforandringer, der oftest nævnes i forbindelse med værdiskabelsen, er fokus på kunder, kreativ og innovativ adfærd plus resultat orienteret adfærd. Mens adfærdsforandringer, der er relateret til fuldførelsen af strategien, typisk handler om forståelse af mission, strategi og værdier, udviser ansvarlighed, åben kommunikation og teamwork (jf. Kaplan & Norton 2004, s. 277).

Blødere og mere subjektive mål

7.1. Målinger i lærings- og vækstperspektivet

Målinger i lærings- og vækstperspektivet vil ofte være "blødere" og mere subjektive end mange af målene i de tre andre perspektiver – og i særdeleshed end de traditionelle finansielle mål, der historisk har været anvendt til at måle en organisations præstation. De seneste udviklinger i Balanced Scorecard-konceptet, og de metoder, der efterhånden er til rådighed til at arbejde strategisk med udvikling af virksomhedens immaterielle aktiver, muliggør dog en mere sikker måling af de kritiske faktorer i lærings- og vækstperspektivet. Samtidig er det vigtigt at understrege, at målinger af medarbejderes kompetencer, videnressourcer, kultur, teamwork og lignende er med til kommunikere betydningen af disse elementer i forhold til strategien, selv om de kan være både subjektive og upræcise.

Måling vedrørende humankapital

Rapportering vedrørende humankapital indeholder ofte målinger vedrørende medarbejdernes uddannelse, anciennitet i virksomheden og inden for deres arbejdsfelt, kursusdage og deltagelse i interne uddannelsesprogrammer. Ydermere begynder flere og flere virksomheder at kortlægge medarbejdernes kompetencer i forhold til jobbet kompetenceprofil. Men værdien af den intellektuelle kapital repræsenteret i lærings- og vækstperspektivet er afhængig af, i hvor høj grad den er afstemt i forhold til virksomhedens strategiske fokusområder og i mindre grad af, hvad det har kostet at frembringe den, eller hvad den er værd isoleret set uden relation til strategien.

Derfor er målinger, der er relateret til virksomhedens strategi, som f.eks. antal medarbejdere, der besidder konkrete strategisk vigtige kompetencer, mere bevendte end overordnede generelle målinger af hvor mange medarbejdere, der har taget en bestemt uddannelse. Ligeledes er der ikke nødvendigvis så megen information i en beregning af procentdelen af omsætningen, der er anvendt til uddannelse af den samlede medarbejdergruppe, i forhold til hvis man konkret målte effekten af de specifikke kompetenceudviklingsinitiativer, som er igangsat.

Måling vedrørende informationskapitalen

Informationskapitalen kan for eksempel indikeres ved målinger på investering i strategisk vigtige IT-systemer og opgradering af medarbejdernes IT kompetencer, investering i procesforbedring, størrelse på videndatabaser samt anvendelsen heraf. Som med Humankapitalen er det essentielt, at virksomheden måler organisationens niveau af parathed i relation til Informationskapitalen, det vil sige i hvor høj grad virksomhedens informationsstruktur er central i forhold til den overordnede strategi.

Målinger vedrørende organisationskapitalen

Målinger i relation til organisationskapitalen handler om at vise et overblikbillede af de fire elementer, kultur, leadership, alignment og teamwork. Målinger af virksomhedens kultur bygger ofte på medarbejderundersøgelser og 360-graders målinger, hvorved det ofte også bliver muligt at måle lederes dygtighed, professionalisme og effektivitet i samme undersøgelser. Disse målinger adresserer forhold som medarbejdertilfredshed, motivation, engagement, kendskab til mission, vision og strategi, antal medarbejderforslag til forbedringer og ændringer, ledere, der bliver rekrutteret henholdsvis internt og eksternt, antal medarbejdere med lederkompetencer, medarbejderproduktivitet og andel af medarbejdere, som vælger at forlade virksomheden. Men reelt set giver de traditionelle tilfredshedsundersøgelser nok kun nogle ret overordnede eller grove vurderinger af virksomhedens kultur. Man kan ganske vist spørge medarbejderne, om de synes, at virksomheden er innovativ, om de synes, at deres arbejde værdsættes osv., men i en forandringsproces findes der mere målrettede redskaber.⁴

Alignment-elementet breder sig egentlig udover selve Organisationskapitalen idet, at vi også måler på, hvorvidt

4) Ud over Pratt (2001), Reichers & Schneider (1990) samt O'Reilly et al. (1991) som Kaplan & Norton (2004, kapitel 10) fremhæver, kan Cameron & Quinn (1999) nævnes.

Human- og Informationskapitalen understøtter strategien. I forbindelse med Organisationskapitalen er det dog vigtigt at måle i relation til de konkrete indsatser. Alignment handler i høj grad om synlighed og kommunikation – hvilke kommunikationskanaler i virksomheden fordrer medarbejdernes forståelse for mission, vision og strategi? For eksempel intranet, brochurer, nyhedsbreve, medarbejderudviklings-samtaler, executive briefings, gruppemøder, afdelingsmøder, opslagstavler, orienterende mails og lignende.

I den originale amerikanske Balanced Scorecard-teori anføres et andet vigtigt parameter i forbindelse med alignment som værende tilstedeværelsen af monetære og nonmonetære incitament. Det anses for vigtigt, at den enkelte medarbejders incitament i form af lønpakke og andre frynsegoder er afhængige af præstationer, der er direkte relateret til målopfyldelsen i den overordnede strategi. Det er dog stadig de færreste danske virksomheder, der har indarbejdet denne detaljeringsgrad i deres Balanced Scorecard og gjort medarbejdernes løn- og bonuspakker afhængige af gennemførelsen af strategien.

Teamwork handler i høj grad om videndeling, da det netop er igennem teamwork, at en innovativ medarbejdergruppe konstrueres, fordi det er her, at viden skabes, deles og udvikles. Derfor handler målinger om teamwork ofte om virksomhedens aktiviteter i relation til videnledelse. I den amerikanske Balanced Scorecard litteratur fokuseres der meget på virksomhedens knowledge management-systemer, det vil sige videndelings IT-systemer, men interesse-rede kan med fordel også lade sig inspirere af den gængse videnledelseslitteratur, hvor målinger på mere "bløde" parametre præsenteres – f.eks. antal projektevalueringer, ideer der er opstået på tværs af afdelinger, medarbejderens tillid og vilje til at dele viden og antal timer anvendt til videnopbygning. Målingerne i lærings- og vækstperspektivet har generelt et stort sammenfald med rapporteringen i et videnregnskab, specielt i forhold til målinger om videndeling og teamwork, hvorfor der yderligere henvises til litteraturen herom (f.eks. Bukh *et al.* 2001, Mouritsen *et al.* 2002).

8. Afslutning

Den balancerede rapportering består af en række præstationsmål eller kritiske succesfaktorer inden for hvert af per-

Sikrer implementering af formål, mission og strategi

spektiverne beskrevet ovenfor, men den balancerede rapportering er ikke blot en sammenstilling af præstationsmål, som virksomhedens ledelse finder vigtige. Rapporteringen fortæller også en historie om virksomhedens strategi, og denne historie afspejles i virksomhedens strategikort. Ved at tage udgangspunkt i de langsigtede mål og sammenkæde disse med driftshandlinger, som har betydning for kunderne, beskrives det, hvad der skal gøres for at realisere det, som betyder noget.

Med udgangspunkt i en klar forståelse for virksomhedens mål og for, hvorledes de skal realiseres, implementeres der i den balancerede rapportering præstationsmål relateret til virksomhedens kritiske succesfaktorer. Dermed kan den balancerede rapportering potentielt sikre en oversættelse af virksomhedens formål, mission og strategi til en sammenhængende gruppe præstationsmål, som udgør rammerne for præstationsmålingen og den strategiske ledelse.

Hvis man formår at kortlægge sin strategi ved hjælp af strategikortet samt formulere kritiske succesfaktorer og målepunkter, der muliggør en faktisk vurdering af, hvor godt virksomheden klarer sig, kan man med god ret sige at have udviklet hovedkomponenterne i et Balanced Scorecard. Det afhænger dog af, hvad formålet med indførelsen af Balanced Scorecard er, hvad der yderligere bør gøres, for at man kan sige, at der er gennemført en implementering. Nogle gange er det nok at udarbejde et strategikort og kommunikere det ud i organisationen for at få en mere strategifokuseret organisation, idet dette simpelthen udgør implementeringen. Andre gange er virksomheden meget stor og kompleks og præget af meget forskellige forretningsgange i forskellige afdelinger, og man ønsker måske et mere detaljeret styringsgrundlag. I sådanne situationer vil det være naturligt, at det overordnede strategikort nedbrydes til afdelingsniveau, projektniveau eller teamniveau på en sådan måde, at der er en direkte sammenhæng mellem strategien i virksomhedens overordnede strategikort og i de nedbrudte strategikort. Det betyder ofte, at nogle fokusområder, mål og målsætninger "arves" fra det overordnede strategikort, andre tilsidesættes og nye tilføjes.

Resultaterne kommer imidlertid ikke kommer helt af sig selv. Ledelsen har et væsentligt ansvar for, om indførelsen af et nyt præstationsmålingssystem bliver en succes, både hvad angår udvikling, implementering og anvendelse. Det er ledelsen, der med sin holdning og involvering afgør, ikke

blot hvad der skal måles, men også hvilken status disse målinger skal have i virksomheden, hvilke reelle sammenhænge der skal være mellem målingerne, og hvilke sammenhænge der skal være mellem præstationsmålingssystemet og de øvrige ledelsesteknologier og forandringsprogrammer.

9. Litteratur

Berry, Leonhard L. & A. Parasuraman. 1997. Listening to the customer – the concepts of a service-quality information system. *Sloan Management Review* 38(3):65-76.

Bolstorff, P. & R. Rosenbaum. 2003. Supply chain excellence: A handbook for dramatic improvement using the SCOR model. New York: AMACOM.

Bukh, P.N., J. Mouritsen, M.R. Johansen & H.T. Larsen. 2001. *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. København: Børsens Forlag.

Bukh, Per Nikolaj; Heine Kaasgaard Bang & Mikael Hegaard. 2004. *Nye erfaringer med strategikort: danske virksomheders brug af Balanced Scorecard*. København: Børsens Forlag (under udgivelse)

Bukh, P.N.D., J. Frederiksen & M.W. Hegaard. 2000. *Balanced Scorecard på dansk. Ti virksomheders erfaringer*. København: Børsen.

Bukh, Per Nikolaj, Jan Mouritsen og Mette Rosenkrands Johansen. 2004. Videnregnskabets indhold: Ledelsesudfordringer, indsatser og indikatorer. I *Knowledge Management* Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum

Bukh, Per Nikolaj og Jan Mouritsen. 2003. Videnregnskabets elementer. I *Knowledge Management*, Per Nikolaj Bukh (ed.). København: Børsen Forum

Bukh, P.N. & P. Israelsen. 2004. *Activity Based Costing – Dansk økonomistyring under forvandling*. København: København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Cameron, K.S. & R.E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Dowling, G.R. & M. Uncles. 1997. Do customer loyalty programs really work? *Sloan management review*, vol. 28, Summer, pp. 71-82.

Hax, A.C. & D.L. Wilde II. 2001. *The delta project: Discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave

Heskett, J. L.; W.E. Sasser jr., & L.A. Schlesinger. 1997. *The service profit chain*. New York: Free Press.

Johansen, M.R. & P.N. Bukh. 2002. Balanced Scorecard. Tematekst, www.leadingcapacity.dk

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1992. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1):71-79.

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. (Oversat til Dansk: The Balanced Scorecard, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 1996b. Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California management review*, vol. 39, no. 1, pp. 53-79

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2001. *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press (Oversat til dansk: Fokus på strategier, Børsens Forlag).

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. 2002. *Fokus på strategier: Balanced Scorecard som strategiværktøj i organisationer*. København: Børsens Forlag.

Kaplan, R. S. & D. P Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Mouritsen, J., P.N. Bukh m.fl. 2000. *Guideline for videnregnskaber – en nøgle til videnledelse*. København: Erhvervsfremmestyrelsen.

Mouritsen, J., P. N. Bukh m.fl. 2002. *Videnregnskaber – den nye guideline*. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

O'Reily, C., J. Chatman & D. Caldwell. 1991. People and organizational culture: A profile comparison to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, september, pp. 487-516.

Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press

Porter, M.E. 1998. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan

Prat, D. 2001. *The healthy scorecard: Delivering breakthrough results that employees and investors will love!* Victoria, BC: Trafford Publishing.

Reichers, A. & B. Schneider. 1990. Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, Ben Schneider (ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Reicheld, F. 1996. *The loyalty effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Reinartz, W. & V. Kumar. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing*, vol. 64, October, pp. 17-35.

Reinartz, W. & V. Kumar. 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard business review*, vol. 80, no. 7, pp. 86-94.

Rikhardsson, P., A.J.R. Andersen & H.K. Bang. 2002. Sustainability reporting on the Internet: A study of the Global Fortune 500. *Greener management international*, no. 40, pp. 57-75.

Rust, R.T., A.J. Zahorik & T.L. Keiningham. 1995. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of marketing*, vol. 59, April, pp. 58-60.

Rust, R.T., C. Moorman & P.R. Dickson. 2002. Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of marketing*, vol. 66, October, pp. 7-14.

Supply-Chain Council. Supply Chain Operations Reference Model – an overview of SCOR Version 6.0. Pittsburgh: Supply-Chain Council.

Treacy, M. & F. Wiersema. 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, january 1993.

Treacy, M. & F. Weirsema. 1995. *The Discipline of Market Leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Yderligere information



Læs bogen *Ledelse med Strategikort: danske virksomheders erfaringer med Balanced Scorecard*. København: Børsens Forlag (2004) af Per Nikolaj Bukh, Heine Bang & Mikael Hegaard.

Bogen består af erfaringer med strategikortlægning fra danske virksomheder og offentlige organisationer, som er blandt de virksomheder, der herhjemme er nået længst med brugen af Balanced Scorecard. Fortalt af de ansvarlige for implementeringen i de enkelte organisationer. Herudover beskrives grundelementerne og de nyeste tendenser inden for Balanced Scorecard tankegangen.

Virksomhederne, der præsenterer deres erfaringer i bogen er Aarhus United, Systematic Software Engineering, Helsingør Kommune, SAS Ground Service, Sundhedsforvaltningen i Københavns Kommune, Slots- og Ejendomsstyrelsen samt Sanistaal.